ANÁLISE DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE DESIGN THINKING NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO

ANALYSIS OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON DESIGN THINKING IN THE FIELD OF MANAGEMENT

Mariana Mayumi P. de Souza [1]
Sabrina Gomes Antunes [2]
Daniel Vitor Ramaldes [3]

Resumo: Este artigo se concentra na análise do Design Thinking, uma metodologia de gestão colaborativa que tem ganhado relevância no Brasil. O objetivo da investigação foi compreender como essa metodologia tem sido abordada nas produções acadêmicas no país, dentro da área da Administração, além de servir de base para pesquisas futuras. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, utilizando o Spell e os anais da Anpad como plataformas de busca. A pesquisa incluiu resultados de janeiro de 2018 a fevereiro de 2024. Foram considerados artigos publicados em periódicos científicos e trabalhos publicados nos anais dos eventos da Anpad, todos publicados em português no Brasil. Assim, o estudo analisou produções acadêmicas, que foram classificadas em duas seções: perfil geral das publicações e forma como o Design Thinking foi tratado nas publicações. Após a aplicação dos filtros, foram selecionadas as 22 produções mais relevantes e analisadas de forma qualitativa. Os resultados indicaram que, apesar da expansão do uso do conceito, ainda há espaço para amadurecimento e aprofundamento na forma como o Design Thinking é explorado nas produções acadêmicas brasileiras.

Palavras-chave: Design Thinking. Gestão colaborativa. Bibliometria. Revisão integrativa de literatura.

[1] Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Associada, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Coordenadora do projeto de pesquisa sobre Tecnologias de Gestão Colaborativa no Brasil. *E-mail*: mariana.mayumi@ufv.br
[2] Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Integrante voluntária do projeto de pesquisa sobre Tecnologias de Gestão Colaborativa no Brasil. *E-mail*: sabrina.antunes@ufv.br
[3] Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Integrante do projeto de pesquisa sobre Tecnologias de Gestão Colaborativa no Brasil. *E-mail*: danielramaldes@ufv.br

Abstract: This article focuses on the analysis of Design Thinking, a collaborative management methodology that has gained relevance in Brazil. The objective of the investigation was to understand how this methodology has been addressed in academic productions in the country, within the area of Administration, in addition to serving as a basis for future research. An integrative literature review was carried out, using Spell and the proceedings of Anpad as search platforms. The research included results from January 2018 to February 2024. The following were considered: articles published in scientific journals and works published in the proceedings of Anpad events, all published in Portuguese in Brazil. Thus, the study analyzed academic productions, which were classified into two sections: general profile of the publications and how Design Thinking was treated in the publications. After applying the filters, 22 most relevant productions were selected and analyzed qualitatively. The results showed that despite the expansion of the use of the concept, there is still room for maturation and deepening in the way Design Thinking is explored in Brazilian academic productions.

Keywords: Design Thinking. Collaborative management. Bibliometrics. Integrative literature review.

INTRODUÇÃO

Seja na esfera pública, privada ou no terceiro setor, a democratização da gestão tem recebido crescente atenção, considerando o cenário de crise de confiança nas instituições e de desmotivação entre os trabalhadores. Aliada a isso, a busca pela regeneração das estruturas organizacionais também se faz presente devido à crise ambiental mundial, levando os membros das organizações a refletirem sobre seus propósitos e efeitos sobre as comunidades (Scharmer, 2010; Agranoff, 2012; Paula; Souza, 2018; Tenório; Teixeira, 2021; Costa; Ferezin, 2021).

Neste cenário, metodologias alternativas de gestão podem apontar caminhos para mudanças nas formas convencionais de administrar, fomentando a democracia e a sustentabilidade a partir das práticas cotidianas. Portanto, na presente pesquisa, nosso objetivo foi compreender como o conhecimento sobre tais metodologias tem sido construído, a partir de uma análise das publicações acadêmicas no Brasil.

Utilizamos a denominação "metodologias de gestão colaborativa", pois o verbo "colaborar", que vem do latim *colaborare*, significa "trabalhar junto" ("*co-*" significa "junto" e "*laborare*" significa "trabalhar"). Portanto, é possível entender que as práticas "colaborativas" vão além das "participativas", pois pressupõem não só a participação na tomada de decisão, mas também a criação e o trabalho em conjunto (Silveira; Oliveira; Palassi, 2012; Agranoff, 2012). Em contrapartida, entendemos que a "colaboração" é diferente também da "autogestão", sendo esta última um conceito organizacional mais específico, podendo ser compreendida como um extremo utópico em um continuum na escala de democratização das organizações (Klechen; Barreto; Paula, 2011). Nesse sentido, a gestão colaborativa tem a autogestão como um ideal a ser buscado, mas seria aplicável em contextos nos quais ainda existem hierarquias.

Embora sejam adaptáveis a uma ampla gama de organizações, desde aquelas com estruturas burocráticas até aquelas com maior flexibilidade, reconhecemos que a implementação dessas metodologias não pode ser superficial, uma vez que exige a harmonização entre as práticas adotadas e seus valores subjacentes (D'Ávila, Souza; Braga, 2020). Nesse sentido, as metodologias de gestão colaborativa baseiam-se na redefinição da gestão convencional, reimaginando-a com base em princípios éticos, ambientais e sociais, proporcionando a oportunidade para transformações inovadoras no seio das organizações (Paula; Souza, 2018; Souza; Paula, 2022).

Ao contemplar seu potencial regenerativo nas práticas de gestão, explorar a representação das metodologias de gestão colaborativa em

produções acadêmicas no contexto brasileiro proporciona uma compreensão mais aprofundada sobre as diversas áreas e setores nos quais são aplicáveis. Essa análise oferece *insights* sobre os benefícios percebidos, os desafios enfrentados e as oportunidades potenciais para aplicação prática, assim como sugere direções para pesquisas futuras. Assim, o propósito deste artigo consiste em examinar a abordagem do Design Thinking, entendido como metodologia de gestão colaborativa, nas produções acadêmicas brasileiras, empregando uma pesquisa bibliométrica (Soares; Picolli; Casagrande, 2018) e uma revisão integrativa não sistemática da literatura (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

O Design Thinking é uma metodologia de gestão que oferece ferramentas tanto em nível individual quanto grupal para alcançar a auto-organização. Para promover uma colaboração efetiva em uma organização, é crucial desenvolver uma consciência coletiva mais profunda sobre a identidade organizacional, seu propósito e as aspirações compartilhadas pelas pessoas envolvidas.

O Design Thinking é uma metodologia de gestão que oferece ferramentas tanto em nível individual quanto grupal para alcançar a auto-organização.

Nos últimos anos, o Design Thinking tem se consolidado no Brasil como uma abordagem estratégica para inovação e resolução de problemas complexos. Empresas como Natura, Havaianas, Totvs e Ambev adotaram a metodologia para desenvolver produtos e serviços inovadores. Segundo a Santos (2024), uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas revelou que 80% dos gestores entrevistados perceberam soluções mais criativas e ágeis com o uso do Design Thinking, e 70% observaram melhorias nos resultados financeiros das organizações. No setor público, o Laboratório de Inovação GNova, vinculado à Escola Nacional de Administração Pública (Enap), aplica a metodologia em projetos colaborativos, utilizando oficinas, imersões com usuários e prototipagens para redesenhar serviços públicos (ENAP, 2025). No campo do empreendedorismo, o Sebrae Alagoas realizou oficinas com cerca de 200 estudantes do ensino médio, ensinando a metodologia como ferramenta para criação de ideias de negócios (Sebrae, 2025). Já na esfera acadêmica, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) desenvolveu uma ferramenta de autoavaliação para microempreendedores no mercado digital, estruturada a partir da lógica do Design Thinking (Blum; Danilevicz, 2021).

1 DESIGN THINKING

Na esfera da Administração, o conceito de gestão colaborativa frequentemente se associa, predominantemente, à colaboração interorganizacional, sendo comumente explorado em estudos sobre gestão de redes, cadeias produtivas e alianças estratégicas. O estudo de Agranoff (2012)

se destaca como uma referência na literatura norte-americana sobre o tema, explorando a gestão colaborativa no âmbito de arranjos interorganizacionais, especialmente no contexto da Administração Pública. Conforme Agranoff (2012, p. 2, tradução nossa), a gestão colaborativa englobaria:

> Relacionamentos propositais que vão além da cooperação, isto é, em que atores trabalham em conjunto de alguma forma útil. A colaboração é focada na criação ou na descoberta de soluções em um dado conjunto de restrições, por exemplo, conhecimento, tempo, dinheiro, competição e/ou saber convencional.

Neste artigo, corroboramos a definição de Agranoff (2012), embora empreguemos o termo gestão colaborativa em uma perspectiva mais abrangente, conforme previamente apresentado na introdução. Referimo-nos não apenas a processos de colaboração entre organizações, mas também – e principalmente – em níveis intraorganizacionais e interpessoais, abrangendo organizações públicas, privadas e não governamentais. A escolha de adotar a gestão colaborativa em uma perspectiva intraorganizacional e interpessoal é motivada pela observação de correntes de pensamento e práticas organizativas no campo empírico, apoiadas pelo emprego de metodologias de gestão.

Por emergirem da prática e não de estudos acadêmicos, as metodologias de gestão colaborativa ainda carecem de uma compreensão mais aprofundada por parte dos pesquisadores em Administração, estando sujeitas a críticas, como as apresentadas por Almeida e Ássimos (2021). Entretanto, como destacado pela análise teórica de Souza e Paula (2022), as metodologias de gestão colaborativa podem ser consideradas metodologias críticas, dada a presença de conteúdo valorativo emancipatório incorporado em seu design. Além disso, D'Ávila, Souza e Braga (2020), por meio de uma análise empírica, destacaram a predominância da racionalidade subversiva e o comprometimento dos indivíduos que utilizam essas metodologias na condução de transformações sociais e ambientais nos contextos em que operam. Assim, as metodologias de gestão colaborativa têm o potencial de se tornar aliadas importantes em processos de redefinição da gestão e de transformação social.

A seguir, apresentamos os principais pontos do Design Thinking, considerado uma metodologia de gestão colaborativa e foco da presente pesquisa. Devido às limitações de espaço, a exposição será sumária, mas enfatizamos a relevância do Design Thinking na busca por contextos mais dialógicos, efetivos e transformadores.

O Design Thinking é uma metodologia que busca abordar problemas e desafios complexos de maneira criativa e centrada no usuário, com o objetivo de encontrar soluções inovadoras e relevantes. Essa abordagem consiste em

cinco etapas principais: empatia, definição do problema, geração de ideias, prototipagem e teste (Vianna *et al.,* 2012).

Enquanto abordagem metodológica, tem suas origens ligadas às disciplinas do design industrial, ganhando forma como uma alternativa inovadora à lógica linear da gestão tradicional. Segundo Costa, Cunha e Silva (2021), a metodologia passou a ser difundida nos anos 1990 com a atuação da consultoria IDEO, que popularizou o uso do Design Thinking para resolver problemas complexos de forma colaborativa e centrada no ser humano. Nascimento *et al.* (2023) destacam que essa abordagem foi influenciada pelos estudos de Herbert Simon e, posteriormente, consolidada por David Kelley e Tim Brown, responsáveis por integrar o pensamento projetual ao mundo dos negócios. Já Figueiredo (2022) afirma que o Design Thinking surgiu como resposta às limitações dos métodos tradicionais de gestão e aprendizagem, promovendo uma ruptura ao valorizar a empatia e a experimentação. Para Salvador *et al.* (2021), o Design Thinking representa um "novo paradigma de inovação" e sua aplicação tem crescido devido à sua flexibilidade e potencial transformador em diferentes áreas do conhecimento.

O objetivo é gerar uma ampla variedade de ideias e explorar diferentes abordagens para resolver o problema.

Na primeira etapa, a empatia, os designers procuram compreender profundamente as necessidades, motivações e desafios dos usuários por meio de observação, entrevistas e imersão no contexto em que o problema ocorre. Essa compreensão empática permite identificar as verdadeiras demandas e desejos dos usuários, em vez de fazer suposições.

Na etapa de definição do problema, as informações coletadas anteriormente são analisadas e sintetizadas para estabelecer um ponto de vista claro sobre o desafio a ser solucionado. Essa definição deve ser orientada pelo entendimento das necessidades dos usuários e pelos objetivos a serem alcançados.

A etapa de geração de ideias envolve a criação de soluções inovadoras utilizando técnicas como *brainstorming*, mapas mentais e esboços de design. Aqui, o objetivo é gerar uma ampla variedade de ideias e explorar diferentes abordagens para resolver o problema.

Na etapa de prototipagem, as melhores ideias geradas anteriormente são transformadas em protótipos tangíveis, que podem variar desde esboços simples até representações mais sofisticadas. Os protótipos são criados para testar e iterar as soluções de forma rápida e econômica, permitindo que sejam refinadas com base no *feedback* dos usuários.

Por fim, na etapa de teste, os protótipos são apresentados aos usuários e o *feedback* é coletado para avaliar sua eficácia. Com base nesse *feedback*, ajustes e iterações adicionais podem ser feitos até chegar a uma solução final.

O Design Thinking oferece diversos benefícios, tais como a capacidade de abordar problemas complexos de forma estruturada, estimular a colaboração e a criatividade entre equipes multidisciplinares, criar soluções centradas no usuário e promover a inovação. Além disso, o Design Thinking incentiva a prototipagem e o teste rápido, permitindo validar e aprimorar ideias antes da implementação. Essa abordagem também ajuda a reduzir o risco de investir em soluções que não atendam às necessidades dos usuários. Em resumo, o Design Thinking oferece uma abordagem humanizada e eficaz para resolver problemas complexos de forma criativa (Sebrae, 2025).

2 METODOLOGIA

O Design Thinking oferece diversos benefícios, tais como a capacidade de abordar problemas complexos de forma estruturada, estimular a colaboração e a criatividade entre equipes multidisciplinares, criar soluções centradas no usuário e promover a inovação.

Para alcançar os objetivos delineados, conduzimos uma pesquisa exploratória (Gil, 1999), que englobou uma revisão integrativa não sistemática da literatura. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), a revisão integrativa é um método que busca sintetizar conhecimento e incorporar a aplicabilidade dos resultados de estudos significativos sobre o tema em análise. Adicionalmente, a revisão integrativa contribui para delimitar as evidências disponíveis, fornecendo aos pesquisadores uma visão clara do que está sendo produzido na literatura científica até o momento.

Para a coleta de dados, foram utilizadas a base de dados Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) e os anais dos eventos da Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração), com foco em artigos completos brasileiros publicados nos últimos cinco anos. Optamos por essas duas bases de dados, pois nosso objetivo foi analisar trabalhos que dialogam com a área da Administração, de forma a vislumbrar possibilidades de práticas de gestão colaborativa a partir da perspectiva desta área.

A busca foi realizada entre os dias 12 e 19 de fevereiro de 2024, utilizando-se o descritor "Design Thinking". Foram incluídos trabalhos completos, publicados em português. A princípio, tivemos 28 resultados no Spell e 10 resultados nos anais da Anpad. Em seguida, foram aplicados alguns critérios para filtragem e seleção dos artigos a serem analisados para definição do corpus da pesquisa.

Primeiramente, foi analisado se o conteúdo abordava o *Design Thinking* de maneira central e se apresentava aplicações práticas e coerentes do conceito. Essa avaliação considerou a profundidade da discussão, a clareza na apresentação das ideias e a utilidade das informações para os leitores interessados no assunto. O objetivo dessa análise foi identificar se as informações eram apresentadas de maneira clara e coesa, e se as aplicações

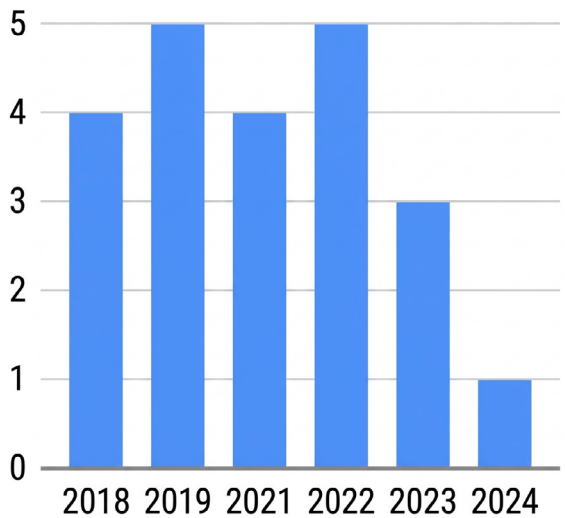
práticas do Design Thinking eram evidentes e bem embasadas. Esse critério foi fundamental para garantir que os textos selecionados oferecessem uma compreensão prática e aplicável do conceito.

As 22 produções escolhidas foram submetidas a uma análise qualitativa, envolvendo a elaboração de fichamentos. O modelo de fichamento adotado foi dividido em duas partes distintas organizadas em duas dimensões. Na primeira parte, foram registradas informações gerais relativas ao perfil das publicações, incluindo o ano de publicação, autoria, natureza do trabalho (teórico ou empírico), abordagem metodológica e organização, grupo ou contexto investigado. A classificação como trabalho empírico foi atribuída às produções que envolveram coleta e análise de dados, enquanto foram considerados teóricos os trabalhos fundamentados na discussão de teorias e pesquisas previamente realizadas. Já a segunda parte consistiu em informações específicas relacionadas à interação com o Design Thinking, abrangendo o tipo de utilização na pesquisa, conceitos e práticas apresentados, sua articulação com outras teorias ou metodologias e as principais contribuições, reflexões, potencialidades e limitações apontadas pelos autores. A seguir, apresentamos os resultados das análises realizadas.

3 RESULTADOS

No GRÁF. 1, é demonstrado o ano de publicação das 22 produções acadêmicas analisadas.

GRÁFICO 1- Ano de Publicação das Produções Acadêmicas



FONTE: Elaborado pelos autores (2024) com base nos dados da pesquisa.

De acordo com esses dados, podemos notar que as produções acadêmicas tiveram maior ênfase nos anos de 2019 e 2022, sendo cinco publicadas em cada ano. No ano de 2020, não houve publicações e, no ano de 2024, até o mês de fevereiro, havia uma publicação. Apesar do leve declínio em 2023, para 3 publicações no ano, consideramos que não é possível afirmar sobre tendências de queda ou aumento no interesse pelo Design Thinking nos trabalhos acadêmicos em Administração.

O perfil geral dos 22 trabalhos acadêmicos analisados apresenta-se no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Perfil geral dos artigos analisados continua

Autores	**Ano**	**Tipo do trabalho:**	**Abordagem metodológica**	**Organização, grupo ou contexto**
Guimarães e Padrão	2021	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ Entrevistas	SEBRAE
Alves e Tometich	2018	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ Pesquisa-ação	UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Carraro, Bruxel, Momo e Pinheiro	2024	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ questionários abertos	521 discentes que cursaram a disciplina de Planejamento Contábil, ofertada na sétima etapa do curso de Ciências Contábeis de uma universidade federal do sul do Brasil.
Costa, Cunha e Silva	2021	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ estudo de casos múltiplos	3 representantes de 3 empresas diferentes (1 de cada)
Nascimento *et al.*	2023	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Bernardo *et al.*	2023	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ entrevistas	Famílias afetadas pelo reassentamento
Figueiredo	2022	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Haubert, Schreiber e Pinheiro	2019	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Medeiros *et al*.	2021	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ estudo de caso	Não é mencionado
Assunção, Dantas e Rocha	2022	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Grattapaglia e Santos	2022	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ estudo de caso	Não é mencionado
Oliveira	2018	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado

QUADRO 1 – Perfil geral dos artigos analisados continua

Autores	Ano	Tipo do trabalho:	Abordagem metodológica	Organização, grupo ou contexto
Pereira, Alencar e Russo	2019	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ estudo de caso	empresa de varejo
Pereira, Soares e Reis	2019	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa / pesquisa intervencionista	131 (cento e trinta e um) micro e pequenos empresários mineiros interessados em participar de editais de patrocínio.
Higa, Vasconcellos e Silva	2023	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa / pesquisa-ação	16 profissionais expatriados.
Reche e Janissek-Muniz	2018	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ entrevistas	Gestores e profissionais ligados a uma das áreas em questão que tivessem algum conhecimento na área em que não atuam.
Redante, Fritz e Medeiros	2019	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Ribeiro *et al.*	2018	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Quantitativa/ *survey*	12 empresas de setores diversos.
Salvador *et al.*	2021	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Schreiber	2022	Trabalho teórico (envolve apenas discussão de teorias e outras pesquisas já realizadas)	Discussão teórica	Não é mencionado
Schuch e Hoffmann	2021	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ estudo de caso	Não é citado
Soares, Constantino e Guimarães	2022	Trabalho empírico (envolve coleta e análise de dados)	Qualitativa/ questionários abertos	Este estudo buscou analisar os fatores críticos de sucesso em serviços existentes, sendo que 24 casos de desenvolvimento de serviços utilizaram a estrutura do design thinking.

FONTE: Elaborado pelos autores (2024) com base nos dados da pesquisa.

Dos 22 trabalhos analisados, 14 trabalhos são empíricos, envolvendo coleta e análise de dados, e oito trabalhos são teóricos, dedicados à discussão de teorias e pesquisas já realizadas. A predominância de trabalhos empíricos pode sugerir maior interesse na aplicabilidade do Design Thinking em situações concretas do que na discussão formal sobre esta metodologia de gestão. Tal afirmação pode ser reforçada pelo fato de que 12 dos 14 trabalhos empíricos não utilizam outras teorias em conjunto com o Design Thinking, indicando haver pouca atenção à discussão com maior profundidade teórica.

Dos sete trabalhos que estabelecem o diálogo entre o Design Thinking e outras teorias ou metodologias, observamos as seguintes abordagens: teoria institucional (em Guimarães e Padrão, 2021); aprendizagem experiencial (em Alves e Tometich, 2018); técnicas de criatividade (em Haubert, Schreiber e

Pinheiro, 2019) e de inteligência estratégica (em Reche e Janissek-Muniz, 2018); laboratórios de inovação (em Medeiros *et al.,* 2021); abordagem das capacitações (em Redante, Fritz e Medeiros, 2019) e as metodologias "duplo diamante" (em Assunção, Dantas e Rocha, 2022); "oceano azul" (em Oliveira, 2018) e "*stage-gate*" (em Schreiber, 2022).

Com relação à abordagem metodológica das pesquisas, apenas um trabalho empírico emprega abordagem quantitativa, com a aplicação de *survey* on-line (Ribeiro *et al*., 2018). Os demais trabalhos, qualitativos, utilizam-se de entrevistas, questionários abertos, pesquisa-ação ou intervencionista e, com maior ênfase, estudos de caso. Tal característica sugere maior predileção por análises mais específicas em contextos determinados, o que pode permitir conclusões mais aprofundadas, mas também compromete a generalização dos resultados.

Em termos de distribuição geográfica, a maior parte dos trabalhos empíricos concentra-se no Brasil, com 13 trabalhos, havendo significativa diversidade de contextos regionais – enquanto apenas um estudo foi realizado na União Europeia. Essa concentração no Brasil destaca a relevância e a adaptação do Design Thinking às realidades locais, bem como sua possível relevância em diversas regiões do país. Além disso, destacamos a variedade de contextos de aplicação, abrangendo instituições educacionais, empresas privadas, serviços públicos e projetos comunitários.

Na área educacional, o Design Thinking tem se mostrado uma abordagem promissora para tornar os processos de ensino e aprendizagem mais dinâmicos, colaborativos e centrados no aluno. Ao estimular a empatia, a criatividade e a resolução de problemas reais, a metodologia contribui para a construção de currículos mais conectados com os desafios contemporâneos. Alves e Tometich (2018) demonstram como a aplicação do Design Thinking, aliada à Teoria da Aprendizagem Experiencial, promoveu o engajamento dos estudantes universitários na criação de uma Feira da Sustentabilidade, tornando-os protagonistas na construção do conhecimento. Na mesma linha, Figueiredo (2022) destaca que a utilização do Design Thinking na formação em gestão favorece o desenvolvimento de um pensamento autêntico, rompendo com modelos pedagógicos tradicionais e fomentando práticas educacionais mais reflexivas e participativas. Dessa forma, o Design Thinking se consolida como uma ferramenta pedagógica capaz de preparar estudantes para pensar criticamente e atuar de forma criativa e colaborativa em suas futuras carreiras.

No setor empresarial, a aplicabilidade do Design Thinking é amplamente reconhecida por sua capacidade de fomentar a inovação e melhorar processos internos. A metodologia tem sido utilizada por empresas para o desenvolvimento de produtos, aprimoramento de serviços e reestruturação de modelos de

negócio, promovendo uma abordagem mais empática e centrada no cliente. Costa, Cunha e Silva (2021) propõem uma versão simplificada da metodologia, adaptada para micro e pequenas empresas atendidas pelo Programa ALI, mostrando que mesmo negócios de menor porte se beneficiam das práticas de ideação e prototipagem para alcançar soluções eficazes e alinhadas às demandas de seus públicos. Além disso, Ribeiro *et al.* (2018) analisa casos em que o Design Thinking foi empregado para compreender o comportamento de clientes e mercados, reforçando seu papel como ferramenta de inteligência competitiva. Esses estudos revelam que a prototipagem e os ciclos iterativos do Design Thinking não apenas reduzem os riscos das decisões empresariais, mas também favorecem a colaboração entre equipes multidisciplinares e a consolidação de uma cultura organizacional orientada à inovação.

Os serviços públicos e os projetos comunitários também se beneficiam da aplicação do Design Thinking, especialmente por sua abordagem centrada no usuário e pela capacidade de fomentar soluções colaborativas em contextos sociais complexos.

Os serviços públicos e os projetos comunitários também se beneficiam da aplicação do Design Thinking, especialmente por sua abordagem centrada no usuário e pela capacidade de fomentar soluções colaborativas em contextos sociais complexos. Schuch e Hoffmann (2021) relatam uma experiência de inovação no setor público de um município brasileiro, na qual o Design Thinking foi utilizado como ferramenta de cocriação para redesenhar serviços públicos com base nas reais necessidades da população. Já Medeiros *et al.* (2021) descreve como a metodologia foi empregada no setor governamental por meio de *hackathons*, promovendo ciclos de ideação e prototipagem que resultaram em soluções ágeis e mais conectadas com os usuários finais. Redante, Fritz e Medeiros (2019) destacam que a integração entre Design Thinking e abordagens de capacitação fortalece o engajamento dos participantes e amplia o impacto social das políticas públicas. Além disso, Ribeiro *et al.* (2018) demonstram que o uso do Design Thinking para análise do comportamento de mercado também pode ser estendido a ações comunitárias, uma vez que contribui para decisões mais sustentáveis e sensíveis ao contexto local. Esses estudos reforçam que a aplicação da metodologia no setor público promove a inclusão de múltiplos atores no processo decisório, fortalece o diálogo e amplia a eficácia e legitimidade das soluções implementadas.

A aplicabilidade do Design Thinking em contextos de desenvolvimento social é um aspecto recorrente na literatura recente e evidencia seu potencial transformador em comunidades locais. Projetos que utilizam essa abordagem têm demonstrado sucesso na resolução de problemas sociais complexos, promovendo inclusão, participação ativa e soluções adaptadas à realidade dos envolvidos. Bernardo *et al*. (2023) mostram como o Design Thinking foi utilizado para enfrentar os impactos sociais do reassentamento de famílias afetadas pela construção da Hidrelétrica de Jirau, em Porto Velho (RO), resultando em ações

mais humanizadas e ajustadas ao contexto cultural local. De forma semelhante, Guimarães e Padrão (2021) analisam como o SEBRAE-MG adotou o Design Thinking como estratégia de apoio a microempreendedores, ampliando sua capacidade de intervenção em comunidades vulneráveis com base em escuta ativa e cocriação. Redante, Fritz e Medeiros (2019) reforçam que a integração da metodologia com práticas de capacitação social contribui para o empoderamento das populações atendidas, permitindo que suas vivências orientem o desenho de soluções mais sustentáveis. Esses estudos confirmam que o Design Thinking, ao estimular a ideação coletiva e a valorização das perspectivas locais, se consolida como uma abordagem eficaz para o desenvolvimento social sensível, participativo e duradouro.

Com relação aos conceitos e práticas do Design Thinking citados, observamos que a grande maioria dos trabalhos apresenta, mesmo que brevemente, os conceitos principais, como empatia, ideação, prototipagem e teste. Destacamos que artigos como o de Guimarães e Padrão (2021) e Alves e Tometich (2018) não fazem menção aos conceitos principais do Design Thinking, provavelmente, por falta de espaço. Já Oliveira (2018) faz menção resumindo o Design Thinking a três fases: inspiração, ideação e implementação. Poucos trabalhos abordam conceitos mais aprofundados, como o papel da empatia no processo criativo (Nascimento; Gomes; Fabra, 2023) e a aplicação prática no contexto empresarial (Pereira; Soares; Reis, 2019).

Considerando as contribuições e reflexões sobre o Design Thinking trazidas nos trabalhos, as similaridades são notáveis. Todos os estudos reconhecem o Design Thinking como uma metodologia eficaz para a resolução de problemas complexos e a promoção da inovação. Há uma ênfase comum na capacidade do Design Thinking de fomentar a criatividade, facilitar a colaboração entre equipes multidisciplinares e melhorar a experiência do usuário, aspectos que são centrais para a metodologia.

Os pontos fortes mencionados nos trabalhos incluem a eficácia do Design Thinking na resolução de problemas complexos e na geração de soluções inovadoras. A capacidade da metodologia de promover a criatividade e a colaboração entre equipes é amplamente reconhecida. Além disso, a flexibilidade do Design Thinking para adaptação às necessidades específicas de cada projeto ou organização é destacada como um fator chave para seu sucesso.

Entretanto, algumas fraquezas foram apontadas. A complexidade e intensidade da metodologia podem demandar recursos significativos e tempo para implementação, apresentando desafios iniciais na adoção do Design Thinking. A necessidade de *expertise* e treinamento adequados para uma implementação eficaz é outro ponto crítico. Além disso, medir o retorno sobre

o investimento em projetos que utilizam o Design Thinking pode ser difícil, o que pode desincentivar sua adoção em alguns casos.

Os principais pontos destacados nos trabalhos analisados incluem a descrição da aplicação do Design Thinking como holística, cobrindo todas as fases do processo, desde a imersão e ideação até a prototipagem e implementação. A metodologia é vista como uma ferramenta poderosa para transformar ideias em soluções práticas e impactantes, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, os trabalhos analisados refletem uma tendência de aplicação do Design Thinking como uma ferramenta estratégica para promover inovação, resolver problemas complexos e melhorar processos organizacionais. Apesar das diferenças na abordagem metodológica e nos contextos de aplicação, há uma concordância geral sobre os benefícios da metodologia, embora se reconheça que sua implementação pode apresentar desafios iniciais.

A diversificação na área de atuação e o uso integrado com outras metodologias destacam-se como aspectos positivos que ampliam o potencial de impacto do Design Thinking. Os pontos fortes, como a promoção da criatividade e a colaboração, são amplamente reconhecidos, enquanto as fraquezas, como a complexidade da metodologia e a necessidade de *expertise*, são desafios a serem superados.

Embora o Design Thinking esteja cada vez mais presente nas produções acadêmicas brasileiras, os resultados da análise revelam que muitos estudos ainda tratam a metodologia de forma superficial, limitando-se a mencioná-la sem aprofundar seus princípios ou aplicações práticas. Como apontam Nascimento *et al.* (2023), é comum encontrar publicações que utilizam o termo como tendência de inovação, mas sem evidenciar seu real impacto nas organizações.

Em contrapartida, quando aplicada de forma consistente, a metodologia demonstra ser uma genuína metodologia de gestão colaborativa, uma vez que sua estrutura é fundamentada na empatia, na escuta ativa e no trabalho em equipe. Carraro *et al.* (2024) destacam que o processo de cocriação estimulado pelo Design Thinking contribui para a valorização de múltiplas perspectivas, promovendo o engajamento coletivo e a construção de soluções mais eficazes. Além disso, Higa, Vasconcellos e Silva (2023) evidenciam que a abordagem fortalece a colaboração entre pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, criando espaços de confiança e criatividade.

O Design Thinking vai além de um conjunto de ferramentas: ele promove um modo de gestão que integra pessoas e ideias em prol de objetivos comuns, potencializando a inovação e a efetividade das decisões. Assim, se estabelece como uma abordagem eficaz e adaptável, capaz de promover inovações significativas em diversos contextos. Os estudos analisados mostram que, apesar dos desafios, a metodologia oferece benefícios substanciais, tornando-se uma escolha cada vez mais popular para organizações que buscam inovar e melhorar seus processos e produtos. Contudo, os resultados também apontam para a necessidade de maior amadurecimento nas pesquisas sobre o tema, especialmente no que se refere à reflexão crítica sobre suas limitações e adaptações em diferentes realidades.

Nesse sentido, propõem-se algumas direções para futuras investigações. Primeiramente, recomenda-se a realização de estudos de caso aprofundados, que explorem de forma qualitativa e contextual a aplicação do Design Thinking em organizações brasileiras, analisando suas adaptações, desafios e contribuições reais. Além disso, pesquisas longitudinais poderiam avaliar os efeitos duradouros da metodologia na cultura organizacional, na produtividade e na inovação.

Outro campo promissor envolve a formação de gestores, professores e facilitadores, com foco na análise das competências necessárias para a aplicação efetiva do Design Thinking como prática pedagógica e de liderança. Além disso, estudos que explorem a aplicação da abordagem em contextos sociais vulneráveis ou periféricos, avaliando sua contribuição para a inclusão, a equidade e o empoderamento comunitário, podem gerar evidências relevantes para políticas públicas e projetos sociais.

A integração do Design Thinking com outras abordagens colaborativas também é um campo que convém estudar, como a Comunicação Não-Violenta, o *World Café* e o *Dragon Dreaming*, a fim de compreender as possibilidades de complementaridade metodológica e fortalecer o campo das metodologias sociais voltadas à transformação coletiva.

REFERÊNCIAS

AGRANOFF, R. **Collaborating to manage**: a primer for the public sector. Washington, DC: Georgetown University Press, 2012.

AGUIAR, A. C. P.; CARREIRA, F.; GÓES, V. L. de; MONZONI NETO, M. P. Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 161-176, 2016.

ALMEIDA, G. T.; ÁSSIMOS, B. M. Tecnologia social: a prática tem levado sua razão de ser à morte ou a abordagem clínica é um dos caminhos para cura? **Revista de Tecnologia Aplicada**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 3-17, 2021.

ALMEIDA, Guilherme. GNova lança kit de ferramentas de Design Thinking. **Controladoria-Geral da União**, [S. l.], 2018.

ALVES, N. B.; TOMETICH, P. Teoria da Aprendizagem Experiencial e Design Thinking para Criação de uma Feira da Sustentabilidade. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 59-80, set./dez. 2018.

ÁSSIMOS, B. M. et al. O uso das tecnologias sociais como método de pesquisa em estudos transformativos do consumidor. **Revista Adm.Made**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 80-89, 2018.

ASSUNÇÃO, B. S. B. de; DANTAS, M. M.; ROCHA, B. B. M. da. Inovação em serviços no Iphan: aplicação de uma experiência de design thinking na gestão de bens procurados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, [S. l.]. **Anais eletrônicos...** [S. l.]: ANPAD, 2022. p. 1-24.

BARREIROS, B. C. **A institucionalização da "Sustentabilidade" no espaço empresarial brasileiro**: a emergência de uma elite de Top Managers e a conformação dos neófitos. 2019. 325 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BENDIA, L. B. **Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade**: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Sustentabilidade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2022.

BERNARDO, C. de P. *et al*. Design Thinking: um modelo de processo decisório para enfrentamento de questões de alto impacto social- estudo de caso da Hidrelétrica de Jirau em Porto Velho-RO. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 47., 2023, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2023.

BLUM, M. O.; DANILEVICZ, A. de M. F. Design thinking e marketing digital como aliados estratégicos de microempreendedores: ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado online. **Revista Design & Tecnologia**, [S. l.], v. 9, n. 23, 2021.

CARRARO, W. B. W. H.; BRUXEL, L. B.; MOMO, F. S.; PINHEIRO, A. B. Desenvolvendo contadores criativos: como o Design Thinking promove a valorização do profissional contábil? **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 23, p. 1-20, 2024.

COSTA, E.; FEREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 2, n. 24, p. 79-85, 2021.

COSTA, M. S.; CUNHA, D. N.; SILVA, D. E. P. Uma proposta simplificada do Design Thinking para as micro e pequenas empresas atendidas no programa ALI à luz de Brown. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2021.

D'ÁVILA, E. M.; SOUZA, M. M. P.; BRAGA, N. A. P. As tecnologias de gestão colaborativa no Brasil: subversão ou modismo? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 23., 2020, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD SP, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap). **Apoio à transformação governamental**. Brasília, DF: Enap, 2025.

FIGUEIREDO, M. D. Em busca de um pensamento próprio? Uma apreciação do Design Thinking na formação em gestão. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 46., 2022, [S. l.]. **Anais eletrônicos...** [S. l.]: ANPAD, 2022. p. 1-13.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRATTAPAGLIA, F.; SANTOS, E. A. O "Design Thinking" como ferramenta de promoção da inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 23., 2022, [S. l.]. **Anais eletrônicos...** [S. l.]: ANPAD, 2022.

GUIMARÃES, V. H. S.; PADRÃO, L. C. A adoção do Design Thinking pelo Sebrae Minas para dar suporte aos empreendedores: uma análise com base na Teoria Institucional. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 31., 2021, [S. l.]. **Anais eletrônicos...** [S. l.]: ANPAD, 2021.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C. M. P. Combinando o Design Thinking e a criatividade no processo de inovação aberta. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 73-89, 2019.

HIGA, P. M.; VASCONCELLOS, L.; SILVA, H. Possibilidades do Design Thinking para a inovação da experiência do colaborador: uma pesquisa-ação sobre

o processo de expatriação de profissionais brasileiros. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 8., 2023, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2023.

KLECHEN, C. F.; BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da prefeitura de Belo Horizonte. **RAP – Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 669-694, 2011.

KRÜGER, C. **Cocriação para sustentabilidade**: como criar coletivamente soluções em prol do desenvolvimento sustentável. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

MEDEIROS, H. A. V. et al. Inovação aberta: o uso de ciclos de design thinking para criação e execução de um hackathon em governo. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 45., 2021, [S. l.]. **Anais eletrônicos...** [S. l.]: ANPAD, 2021.

NASCIMENTO, S. R. et al. Design Thinking em gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 47., 2023, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2023.

OLIVEIRA, R. D. Análise comparativa e relacional entre a Estratégia do Oceano Azul e o Design Thinking para gestão de inovação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 1-23, 2018.

PAULA, A. P. P.; SOUZA, M. M. P. **Gestão dialógica e tecnologias colaborativas**. Curitiba: Appris, 2018.

PEREIRA, F. C. M.; SOARES, C. P.; REIS, D. A. O. Uso do Design Thinking para a criação de modelo Canvas e processo voltados à captação de recursos em editais de patrocínio por micro e pequenas empresas. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 185-200, jan. 2019. DOI: 10.20397/2177-6652/2019.v19i1.1275.

PEREIRA, J. C.; ALENCAR, L. M. de; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação do Design Thinking na definição de requisitos em um projeto de sistema da informação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 2, p. 56-72, 2019.

PIFFER, V. **Análise do clima organizacional com base nos conceitos de inovação**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2020.

PIMENTA, L. R. R. **Facilitação conversacional na prática**: competências e ferramentas do facilitador. 2019. 247 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

RECHE, M. M.; MUNIZ, R. J. Inteligência estratégica e Design Thinking: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 82-108, 2018.

REDANTE, R. C.; FRITZ, L. F. F.; MEDEIROS, J. F. Design Thinking e abordagem das capacitações: uma proposta de integração. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 47, p. 46-61, 2019.

RIBEIRO, G. S.; MONTEIRO, T. A.; MACIEIRA, T.; ZACCARIA, R. B. O uso do Design Thinking para conhecimento do comportamento de mercado e cliente: um estudo de múltiplos casos Brasil e Europa. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2018.

ROMANI, A. R. **Gestão estratégica com foco no grau de desempenho inovativo**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

SALVADOR, A. B.; CAVALCANTI, C. M. C.; BITTENCOURT, J. P.; NOGAMI, V. K. C. O uso do Design Thinking em pesquisas científicas na área de Administração. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 1-10, 2021.

SANTOS, Leon. Design Thinking está presente nas maiores empresas do mundo e traz mais lucro e inovação. **Revista RBA**, Brasília, DF, 29 abr. 2024.

SCHARMER, O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHREIBER, D. Análise reflexiva acerca das alternativas de redução de custos ambientais por meio da adoção das tecnologias da indústria 4.0 mediadas pelas ferramentas Design Thinking e Cooper's Stage Gate. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 36, 2022.

SCHUCH, E. M.; HOFFMANN, M. G. Cocriação e Design Thinking: uma experiência de inovação no serviço público em um município brasileiro. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2021.

SEBRAE. Estudantes aprendem sobre Design Thinking em oficina no Sebrae. **Agência Sebrae de Notícias**, Alagoas, 2025.

SILVA, R. **Atributos de aprendizagem para liderar a contabilidade como uma competência essencial da organização**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019.

SILVA, R. et al. Análise de percepção dos atributos de aprendizagem do líder da contabilidade no curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Rondônia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2019.

SILVEIRA, R. Z.; OLIVEIRA, F. Z.; PALASSI, M. P. Gestão participativa: panorama da publicação científica brasileira de 1997 a 2010. **Gestão Contemporânea**, [S. l.], v. 9, n. 12, p. 69-90, 2012.

SOARES, M. M.; CONSTANTINO, R. H.; GUIMARÃES, V. H. S. Fatores críticos de sucesso em inovação de serviços por meio do Design Thinking. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 66-88, 2022.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SOUZA, C. M. S. de; FILHO, F. de S. P. Estudo de vazios urbanos no contexto Portovelhense com base na Teoria U. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 8481-8509, fev. 2022.

SOUZA, M. M. P.; PAULA, A. P. P. Por uma teoria crítica das tecnologias de gestão: a ambivalência da tecnologia, a moldura Feenbergiana e a possibilidade da racionalização subversiva. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 50-61, 2022.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

TENÓRIO, F. G.; TEIXEIRA, M. A. C. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **APGS – Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 1-16, 2021.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.